

Het Job Demands-Resources model

Een motivationele analyse vanuit de Zelf-Determinatie Theorie*

Anja Van den Broeck**

In het proefschrift dat hier wordt besproken (Van den Broeck, 2010). staat de motivatie van werknemers centraal. Motivatie wordt hierbij benaderd vanuit twee recente perspectieven: het Job Demands-Resources model (JD-R model) en de Zelf-Determinatie Theorie (ZDT). Meer specifiek licht deze bijdrage toe hoe de studies uit het proefschrift – vanuit de ZDT – het JD-R model op consistente wijze aanvullen door (1) een onderscheid te maken tussen stressoren en uitdagingen, (2) motivatie te definiëren als het onderliggende mechanisme voor alle relaties in het JD-R model tussen werkkenmerken en welzijn, en (3) motivatie als persoonlijke hulpbron naar voren te schuiven die werknemers beschermt tegen de negatieve impact van de werkomgeving, en hen ondersteunt om het beste uit stimulerende werkaspecten te halen. Samengevat plaatst dit proefschrift, vanuit een positief mensbeeld, motivatie dus in de kern van een verruimd JD-R model. Het biedt daardoor concrete handvatten voor verder onderzoek en de praktijk

1 Inleiding

Motivatie is essentieel binnen organisaties: gemotiveerde werknemers presteren beter en zitten beter in hun vel. Motivatie draagt daarom in belangrijke mate bij aan goede bedrijfsresultaten (Pinder, 2008). Werkmotivatie is echter een complex fenomeen dat doorgaans slechts vanuit een beperkte optiek wordt bestudeerd. Het proefschrift waarover in dit artikel wordt gerapporteerd (Van den Broeck, 2010), verruimt het inzicht in de motivatie van werknemers vanuit twee perspectieven. Enerzijds werd in lijn met de traditie binnen de arbeids- en gezondheidspsychologie een beroep gedaan op een recent werkkenmerken-model: het Job-Demands Resources model (JD-R model; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007). Anderzijds werd – analoog met de recente ontwikkelingen in de motivatiepsychologie – in dit proefschrift de Zelf-Determinatie Theorie bestudeerd (ZDT; Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2008; Van den Broeck, De

* Dit artikel beschrijft het proefschrift van Anja Van den Broeck, dat zij uitwerkte als aspirant-onderzoeker van het FWO-Vlaanderen, onder de leiding van prof. dr. Willy Lens, prof. dr. Hans De Witte en prof. dr. Maarten Vansteenkiste. De auteur wenst haar begeleiders oprecht te bedanken. Het proefschrift werd op 10 mei 2010 succesvol verdedigd aan de KU Leuven.

** Anja Van den Broeck is verbonden aan de Human Relations Research Group, Hogeschool-Universiteit Brussel, en de Onderzoeksgroep Arbeids-, Organisatie- en Personeelspsychologie, KU Leuven. Correspondentieadres: Anja Van den Broeck, Warmoesberg 26, B-1000 Brussel, tel. 0032-2-6098824, e-mail anja.vandenbroeck@kuleuven.be, blog: <http://anjavandenbroeck.wordpress.com>.

Witte, Vansteenkiste, Lens & Andriessen, 2009). In een reeks van dertien theoretische en empirische hoofdstukken integreerde en versterkte het proefschrift beide perspectieven.

Het proefschrift draagt bij aan de vooruitgang van de ZDT binnen de werkcontext op vier verschillende wijzen. In de eerste plaats werden werkplek-specifieke meetinstrumenten ontworpen voor autonome en gecontroleerde motivatie (Van den Broeck, Lens, De Witte, Van Coillie, 2013) en behoeftebevrediging (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010). Ten tweede werd aangetoond dat naast sociale aspecten (bijvoorbeeld sociale steun) ook structurele werkaspecten een impact kunnen hebben op behoeftebevrediging en -frustratie. Ten derde werd gewezen op het sterke positieve effect van autonome motivatie en de mogelijk relatief beperkte (negatieve) impact van gecontroleerde motivatie. Ten vierde werd aangetoond dat het nastreven van intrinsieke (versus extrinsieke) waarden bijdraagt aan het optimaal gebruikmaken van groeikansen die de arbeidsmarkt en de werkcontext biedt (Van den Broeck, 2012).

In de huidige bijdrage wordt vooral ingegaan op de manier waarop het JD-R model consistent werd uitgebouwd vanuit de ZDT. Meer specifiek wordt in dit artikel beschreven hoe de resultaten uit het proefschrift (1) de indeling van de werkkenmerken in het JD-R model nuanceren, (2) de verschillende processen integreren waarlangs werkkenmerken volgens het JD-R model het welzijn van werknemers beïnvloeden, en (3) de rol van persoonlijke hulpbronnen in het JD-R model aanvullen. Alvorens in te gaan op elk van deze bijdragen, worden in het volgende deel eerst het JD-R model en de ZDT kort toegelicht (zie respectievelijk Van den Broeck, Van Ruysseveldt, Vanbelle en De Witte (2013) en Van den Broeck, De Witte et al. (2009) voor een uitgebreide beschrijving).

2 Theoretische achtergrond

2.1 *Het Job Demands-Resources model*

Het JD-R model is een omvattend model. Het categoriseert de werkkenmerken waarmee werknemers geconfronteerd worden in twee groepen: werkeisen en hulpbronnen. Werkeisen zijn fysieke, psychologische, sociale of organisationele werkkenmerken die langdurige inspanning vereisen of continu een beroep doen op de vaardigheden van werknemers (Bakker & Demerouti, 2007). Werkhulpbronnen zijn fysieke, psychologische, sociale of organisationele werkaspecten die (1) de werkeisen bufferen en hun bijbehorende psychologische en fysieke kosten reduceren, (2) functioneel zijn in het bereiken van de werkdoelen, en (3) op zichzelf van belang zijn omdat ze persoonlijke groei, ontwikkeling en leren stimuleren (Demerouti et al., 2001).

Werkeisen worden in het JD-R model via een energetisch proces gerelateerd aan burnout. Werkhulpbronnen zijn intrinsiek of extrinsiek motiverend en zijn daarom voornamelijk gerelateerd aan bevlogenheid (zie bijv. ook Van den Broeck, De Cuyper, Luyckx & De Witte, 2012). Ze kunnen echter ook burnout afremmen. Burnout wordt hoofdzakelijk gedefinieerd door de combinatie van uitputting (d.w.z. een gebrek aan energie) en cynisme (d.w.z. een afstandelijke houding

tegenover het werk; Maslach, Leiter & Schaufeli, 2009). Bevoegenheid wordt voornamelijk geoperationaliseerd in termen van vitaliteit (d.w.z. bruisen van energie) en toewijding (d.w.z. betrokkenheid bij het werk) (Demerouti, Mostert & Bakker, 2010). In lijn met de positieve psychologie laat het JD-R model dus toe te kijken naar zowel de negatieve als de positieve invloeden van werk (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

2.2 *De Zelf-Determinatie Theorie*

De ZDT is een macro-theorie van motivatie en persoonlijkheid. Deze theorie wordt uitgebreid bestudeerd in de school-, sport- en opvoedingscontext. Ze is in de werkcontext aan een opmars bezig (Gagné & Deci, 2005). Anders dan vele andere motivatie-theorieën (bijv. expectancy-value theory; Vroom, 1964), waarin de nadruk ligt op de hoeveelheid of kwantiteit van motivatie, stelt de ZDT de kwaliteit van motivatie voorop. Kwaliteitsvolle motivatie ontstaat volgens de ZDT wanneer de drie psychologische basisbehoeften bevredigd zijn. Deze psychologische basisbehoeften zijn: de behoefte aan autonomie (d.w.z. psychologisch vrij te functioneren), competentie (d.w.z. doeltreffend te handelen) en verbondenheid (d.w.z. goede relaties opbouwen met anderen). Volgens de ZDT is de bevrediging van deze basisbehoeften even essentieel voor het optimaal psychologisch functioneren van mensen, als voedsel nodig is voor onze fysieke gezondheid. De bevrediging van de basisbehoeften vormt volgens de ZDT dan ook het onderliggende proces waarlangs verschillende aspecten van de werkmotivatatie zich verder ontwikkelen. Deze aspecten krijgen binnen de ZDT verder vorm in zowel de gedragsregulaties die mensen erop nahouden ('het waarom' van gedrag) als in de doelen die mensen nastreven ('het wat' van gedrag).

Wat betreft het 'waarom' van motivatie, maakt de ZDT een onderscheid tussen gecontroleerde en autonome motivatie. Gecontroleerd gemotiveerde werknemers worden gedreven door de beloningen of straffen. Enerzijds kunnen deze worden toegekend door anderen, bijvoorbeeld in de vorm van bonussen of complimenten (externe regulatie). Anderzijds kunnen werknemers ook zichzelf belonen en straffen met gevoelens van trots of schuld (introjectie). In tegenstelling tot gecontroleerd gemotiveerde werknemers worden autonoom gemotiveerde werknemers gedreven door het gevoel dat hun taken belangrijk of waardevol zijn (identificatie) of interessant of leuk zijn (intrinsieke motivatie). Wie vanuit autonome motivatie taken op zich neemt, zal meer energie ervaren. Autonome motivatie gaat immers gepaard met de bevrediging van de basisbehoeften. Daarom draagt deze vorm van motivatie volgens de ZDT bij tot het goed functioneren van werknemers (Deci & Ryan, 2000). Empirisch onderzoek bevestigt deze stelling en toont bijvoorbeeld aan dat autonoom gemotiveerde werknemers meer fysiek en psychologisch welzijn rapporteren, en meer tevreden en betrokken zijn bij hun werk (Gagné et al., 2010). Gecontroleerde motivatie daarentegen zorgt niet voor behoeftebevrediging. Meer nog, empirisch onderzoek toont aan dat gecontroleerde motivatie de behoefte aan autonomie bijvoorbeeld zelfs kan frustreren. Wie zich onder druk gezet voelt, kan zich immers niet meer psychologisch vrij gedragen. Gecontroleerde motivatie is dan ook doorgaans negatief gerelateerd aan optimaal functio-

neren, in termen van welzijn, positieve attitudes en productief gedrag (Gagné et al., 2010; zie Van den Broeck, 2012 voor een overzicht).

In verband met het 'wat' van motivatie differentieert de ZDT extrinsieke en intrinsieke doelen. Werknemers die intrinsieke doelen nastreven, hechten belang aan zelfontwikkeling, het opbouwen van sociale relaties en het leveren van een bijdrage aan de samenleving. Extrinsiek georiënteerde werknemers vinden status, geld en macht belangrijk. Terwijl het nastreven van intrinsieke doelen behoeftebevrediging in de hand werkt, frustreert het nastreven van extrinsieke doelen de basisbehoeften. Extrinsieke doelen leiden immers af van de inter- en intrapersonlijke groeigerichte natuur van mensen. In lijn met deze stellingen vonden Vansteenkiste en collega's (2007) dat werknemers die meer extrinsieke dan intrinsieke doelen vooropstellen, minder behoeftebevrediging ervaren en daardoor bijvoorbeeld meer uitgeput zijn, minder enthousiast zijn voor hun werk en ook meer problemen ondervinden om werk en thuis te combineren. Dit artikel beschrijft hoe behoeftebevrediging, autonome versus gecontroleerde motivatie en intrinsieke versus extrinsieke doelen helpen om de impact van werkkenmerken zoals gedefinieerd in het JD-R model beter te begrijpen.

3 Bijdragen van het proefschrift

3.1 *Categorisatie van werkeisen: stressoren en uitdagingen*

In het JD-R model worden werkeisen gerelateerd aan burnout, maar niet aan bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2007). Vanuit eerdere modellen (bijv. het Job Demands-Control model, Karasek, 1979) kan echter worden aangenomen dat werkeisen ook positieve aspecten van welzijn zoals arbeidstevredenheid kunnen beïnvloeden (De Jonge et al., 2001). Dergelijke relaties lijken theoretisch eveneens plausibel in het JD-R model. Werkeisen worden immers verwacht in te spelen op de energie van werknemers (Bakker & Demerouti, 2007). Ze zouden daarom ook een impact moeten hebben op de energetische component van bevlogenheid, met name vitaliteit, dat als tegenhanger van de burnout-component uitputting wordt gezien. Empirisch gezien is er onduidelijkheid over de relatie tussen werkeisen en bevlogenheid. Enerzijds bevestigen verschillende JD-R-studies dat werkeisen, zoals fysieke en emotionele belasting, en rolproblemen negatief correleren met bevlogenheid (bijv. Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005; Lorente, Salanova, Martinez & Schaufeli, 2008). Anderzijds worden echter ook positieve relaties tussen werkkenmerken en bevlogenheid gerapporteerd, vooral wat werkdruk en cognitieve belasting betreft, en dit zowel cross-sectioneel (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005) als door de tijd heen (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007).

In het JD-R model worden alle werkeisen op heuristische wijze samengenomen (Schaufeli, 2004; Schaufeli & Taris, 2013). Omwille van deze uiteenlopende relaties leidt dit mogelijk tot de conclusie dat de relatie tussen werkeisen en bevlogenheid niet opgaat. Anderen suggereren dan weer dat enkel lage niveaus van werkeisen bevlogenheid kunnen stimuleren, terwijl hoge niveaus van werkeisen bevlogenheid reduceren (Mauno et al., 2007). Evidentie voor dergelijke curvili-

neaire verbanden is echter schaars, wat ertoe geleid heeft dat ze een arbeids- en organisatiopsychologische ‘mythe’ worden genoemd (Taris, 2006). Podsakoff en collega’s bieden echter een alternatieve verklaring voor de uiteenlopende correlaties tussen werkeisen en bevlogenheid (Lepine, Podsakoff & Lepine, 2005; Podsakoff, Lepine & Lepine, 2007). Niet de *hoeveelheid*, maar wel de *aard* van de werkeisen bepaalt volgens hen of werkeisen al dan niet positieve welzijnsaspecten zoals tevredenheid en bevlogenheid versterken. Op basis van verschillende motivationele theorieën zoals de Expectancy-Value Theory (Vroom, 1964) en de Goal-Setting Theory (Locke & Latham, 2002), maar ook op basis van de ZDT (Van den Broeck, De Cuyper, De Witte & Vansteenkiste, 2010) maken Podsakoff en collega’s een meer bepaald onderscheid tussen stressoren en uitdagingen.

Stressoren, ook belemmerende werkeisen genoemd, werpen blokkades op en verhinderen dat werknemers hun doelen behalen. Wie geconfronteerd wordt met stressoren zoals rolconflicten en administratie, ziet met andere woorden de kans op het behalen van zijn doelen slinken. De expectancy-value theory voorspelt dat hierdoor de motivatie van werknemers daalt (zie Lepine et al., 2005; Podsakoff et al., 2007). Stressoren zijn bovendien bedreigend, wat impliceert dat ze sterke negatieve gevoelens zoals woede uitlokken (Rodell & Judge, 2009). Stressoren vragen dan ook in eerste instantie om een emotie-gerichte copingstijl die erop is gericht deze negatieve gevoelens te verminderen (Pearsall, Ellis & Stein, 2009). Een dergelijke stijl kost heel wat energie, maar helpt werknemers niet rechtstreeks om hun doelen te bereiken. Aangezien stressoren ongewenst zijn en het bereiken van doelen belemmeren, kan verondersteld worden dat stressoren de psychologische basisbehoeften frustreren, en dus bevlogenheid verminderen.

In tegenstelling tot stressoren bieden *uitdagingen*, of uitdagende werkeisen zoals werk- en tijdsdruk, mogelijkheden tot groei en ontwikkeling. Ze bieden perspectief en geven de indruk dat ze te overwinnen zijn. Uitdagingen stimuleren daarom een probleemgerichte copingstijl. Wanneer werknemers met een uitdaging geconfronteerd worden, pakken ze dit probleem aan en bereiken zo gemakkelijker hun doelen. Dit maakt, volgens de expectancy-value theory, dat uitdagingen ook als motiverend beschouwd kunnen worden. Omdat uitdagingen groei stimuleren, sluiten ze bovendien aan bij de groeigerichte natuur van mensen, wat de bevrediging van de basisbehoeften in de hand werkt. Daarom kan worden verwacht dat uitdagingen bevlogenheid versterken (zie bijv. Podsakoff et al., 2007).

Twee studies uit het proefschrift integreerden de opdeling in stressoren en uitdagingen in het JD-R model (Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2009; Van den Broeck, De Cuyper et al., 2010). Ze vulden hiermee eerder onderzoek op drie manieren aan. Ten eerste bestudeerden ze als eerste empirisch de relatie tussen stressoren en uitdagingen enerzijds en bevlogenheid als specifieke component van werkgerelateerd welzijn anderzijds. Ten tweede testten ze voor het eerst empirisch het onderscheid tussen stressoren, uitdagingen en werkhulpbronnen. Vooralsnog werden stressoren en uitdagingen immers enkel a priori ingedeeld (zie bijv. Podsakoff et al., 2007) of beperkt geoperationaliseerd (zie bijv. Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000; Boswell, Olson-Buchanan & Lepine, 2004) en werden werkhulpbronnen niet opgenomen in de analyses. Ten derde werd getest of de relaties van stressoren en uitdagingen met bevlogenheid en

burnout overeind bleven na controle voor hulpbronnen. Dit is relevant omdat in voorgaand onderzoek de positieve eigenschappen van uitdagingen niet naar voren kwamen in de correlaties, maar vaak slechts gevonden werden na controle voor stressoren (Cavanaugh et al., 2000). Dit wijst er mogelijk op dat een dergelijke relatie enkel te wijten is aan een statistisch artefact (een suppressie-effect). Het huidige onderzoek testte daarom de robuustheid van dit effect.

In lijn met de bezorgdheid om werkkenmerken niet onbezonnen verder in te delen (Van Veldhoven, Taris, De Jonge & Broersen, 2005) testten we de opdeling in stressoren en uitdagingen in meerdere steekproeven. Omdat het belang van de diensteneconomie groeit, werden gegevens verzameld bij vier uiteenlopende groepen uit deze sector. Om de generaliseerbaarheid te verhogen werden zowel hoger als lager geschoolde werknemers bestudeerd: politieagenten ($N = 441$ en $N = 322$), gezondheidswerkers ($N = 258$) en callcenter medewerkers ($N = 261$). Over de verschillende groepen heen toonde confirmatieve factoranalyse aan dat stressoren (hier: emotionele belasting, werk-thuis interferentie en fysieke eisen) te onderscheiden zijn van uitdagingen (hier: werkdruk, cognitieve eisen en verantwoordelijkheid) en werkhulpbronnen (hier: autonomie, sociale steun en feedback). Wanneer deze drie categorieën van werkkenmerken samen werden opgenomen in de voorspelling van burnout en bevlogenheid, waren – in lijn met het JD-R model – werkhulpbronnen in alle steekproeven negatief gerelateerd aan burnout en positief aan bevlogenheid. Stressoren vertoonden het omgekeerde patroon: ze waren positief gerelateerd aan burnout en negatief aan bevlogenheid. In tegenstelling tot stressoren en in lijn met de verwachtingen waren uitdagingen positief gerelateerd aan bevlogenheid. Deze studies bevestigden dus het onderscheid tussen stressoren en uitdagingen en boden inzicht in de relatie tussen (beide typen) werkeisen en bevlogenheid. De verwachte negatieve relatie tussen uitdagingen en burnout was slechts in één van de vier steekproeven significant. Een recente meta-analyse vond wel robuuste evidentie voor de negatieve relatie tussen uitdagingen en burnout na controle voor stressoren en hulpbronnen (Crawford, Lepine & Rich, 2010).

Naar de praktijk toe tonen de resultaten aan dat vooral stressoren verminderd dienen te worden opdat werknemers optimaal zouden functioneren. Stressoren zijn immers positief gerelateerd aan burnout. De noodzaak om uitdagingen te verminderen is minder groot. Het huidige onderzoek bevestigt immers een lineaire relatie tussen uitdagingen en bevlogenheid. Verder bouwend op het idee van curvilineaire relaties kan verder onderzoek echter nagaan of deze positieve relatie opgaat voor alle niveaus van uitdagingen. Voorlopig kan op basis van het huidige onderzoek echter worden geconcludeerd dat werknemers die zich uitgedaagd voelen op het werk, ook meer bevlogen zijn. Stressoren en uitdagingen hebben dus een motivationeel verschillende impact. Beide zijn echter werkeisen en zouden dus volgens het JD-R model eerder energetisch van aard zijn. In het proefschrift werd eveneens dieper ingegaan op het onderscheid tussen energie en motivatie.

3.2 *Energie en motivatie vormen eenzelfde proces*

Binnen het JD-R model wordt aangenomen dat werkeisen via een energetisch proces leiden tot burnout, terwijl werkhulpbronnen inspelen op de motivatie van werknemers (Bakker & Demerouti, 2007). Van oudsher wordt 'motivatie' echter gedefinieerd als 'a set of energetic forces which direct individuals' behavior and determine form, direction, intensity and duration' (Pinder, 2008, p. 11). Dit suggereert dat energie en motivatie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Eenzelfde energetisch-motivationeel mechanisme zou dus aan de basis kunnen liggen van de ontwikkeling van burnout en bevlogenheid. Eenzelfde proces zou met andere woorden een verklaring kunnen bieden voor beide processen die in het JD-R model beschreven worden.

In een eerste stap in deze redenering werd binnen het proefschrift aangetoond dat burnout niet alleen energetisch is, zoals gesuggereerd binnen het JD-R model, maar ook een motivationele component bevat, net als bevlogenheid. De burnout-literatuur zet deze assumptie alvast kracht bij. Burnout wordt immers niet alleen gedefinieerd als een erosie van energie, maar ook als een totaal gebrek aan motivatie (Freudenberger, 1974). Bovendien omvat zowel burnout als bevlogenheid naast een energetische (respectievelijk uitputting en vitaliteit) ook een motivationele component (respectievelijk cynisme en toewijding; Demerouti et al., 2010). Dit suggereert dat motivatie niet alleen bij bevlogenheid, maar ook bij burnout een rol speelt, en energie niet alleen in burnout, maar ook bij bevlogenheid.

Het idee dat burnout gekenmerkt wordt door de afwezigheid van motivatie, is in lijn met de kwantitatieve visie op motivatie (Halbesleben & Bowler, 2007). Het kwalitatieve perspectief van ZDT daagt dit perspectief echter uit. De ZDT stelt dat niet alleen een gebrek aan motivatie (d.w.z. amotivatie), maar ook kwalitatief minder goede motivatie (d.w.z. gecontroleerde motivatie) een bron van stress, verminderd welzijn en ondermaatse prestaties kan zijn. Kwalitatief goede, autonome motivatie is daarentegen gerelateerd aan optimaal functioneren (zie Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2008 voor een overzicht). In niet-klinische vorm kan burnout dus positief geassocieerd zijn met gecontroleerde werkmotivatie. Het verkrijgen van beloningen of ontlopen van mogelijke straffen vormt mogelijk voor opgebrande werknemers de belangrijkste drijfveer om nog steeds aan hun verplichtingen te voldoen. Bevlogen werknemers zijn daarentegen wellicht autonoom gemotiveerd. Zowel bevlogenheid als autonome motivatie wordt immers gekarakteriseerd door energie en een open houding tegenover het werk (Gagné & Deci, 2005).

Eerste evidentie voor de veronderstellingen dat motivatie het cruciale, allesomvattende proces is in het JD-R model, werd opgetekend door Van den Broeck, Schreurs et al. (2011). In een steekproef van 370 Vlaamse bedienden werd aangetoond dat uitputting, als belangrijkste component van burn-out, positief gerelateerd was aan gecontroleerde motivatie en negatief aan autonome motivatie. Vitaliteit, als deel van bevlogenheid, was sterk positief gerelateerd aan autonome motivatie, maar niet aan gecontroleerde motivatie. De zogenaamde energetische componenten van beide syndromen waren dus beide gerelateerd aan motivatie, zij het aan kwalitatief verschillende vormen ervan. De vaststelling dat burnout ook gerelateerd kan worden aan (kwalitatief minder goede) motivatie, versterkte

de assumptie dat eenzelfde energetisch-motivationeel proces de relaties van zowel werkeisen als hulpbronnen met zowel burnout als bevlogenheid kan verklaren.

Om deze stelling verder te onderzoeken werd een beroep gedaan op de bevrediging van de psychologische basisbehoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte et al., 2010). Zoals aangehaald, zullen volgens de ZDT mensen zich goed in hun vel voelen wanneer de omgeving het mogelijk maakt deze behoeften te bevredigen. Een omgeving die deze behoefte frustreert, wekt echter apathie en weerstand op. Dit resulteert dan weer in minder welzijn en slechtere prestaties (Baard, Deci & Ryan, 2004). Binnen het JD-R model werd eerder gesuggereerd dat de bevrediging van de behoeften de impact van hulpbronnen zou kunnen verklaren (Bakker & Demerouti, 2007). Evidentie voor de relatie tussen behoeftebevrediging en werkhulpbronnen werd gevonden bij de ontwikkeling en validatie van de vragenlijst om behoeften te meten (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens et al., 2010). In volgende studies binnen het proefschrift werd deze veronderstelling uitgebreid naar werkeisen. Meer specifiek werd er, verder bouwend op de ZDT, van uitgegaan dat werkeisen de basisbehoeften ook kunnen frustreren, wat vervolgens leidt tot suboptimaal functioneren (Deci & Ryan, 2000).

Een eerste test in dit kader werd uitgevoerd in een heterogene dataset ($N = 745$; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008). Deze studie bevestigde dat vervulling van de drie basisbehoeften de relaties van hulpbronnen met burnout en bevlogenheid verklaart. De basisbehoeften speelden een minder belangrijke rol in de relaties tussen werkeisen en welzijn. Bijkomende resultaten in een andere heterogene dataset ($N = 1282$) toonden dat deze beperkte impact zich vooral voordoet bij uitdagingen. De relaties van stressoren met zowel burnout als bevlogenheid lopen wel sterk via de basisbehoeften. Toekomstig onderzoek kan daarom de relaties tussen uitdagingen, behoeftebevrediging en welzijn verder uitspitten. Aangezien uitdagingen slechts de belofte van groei inhouden, is het mogelijk dat het aangaan van uitdagingen sterker inspeelt op behoeftebevrediging na verloop van tijd wanneer werknemers daadwerkelijk de vruchten plukken van hun inspanningen. De huidige resultaten bieden echter al handvatten voor de praktijk voor goed job design: de behoeften aan Autonomie, Betrokkenheid (of verbondenheid) en Competentie vormen een eenvoudig, maar omvattend ABC waaraan de stimulerende impact van job design kan worden getoetst. Werkkenmerken die werknemers het gevoel geven dat (a) ze doen waar ze achter kunnen staan, (b) ze samen kunnen werken met anderen met wie ze een goede relatie hebben, en (c) ze zich kunnen inzetten op domeinen waar ze goed in zijn of in kunnen groeien, bevorderen het welzijn van werknemers. Werkkenmerken die deze basisbehoeften in de weg staan, blokkeren echter het welzijn van werknemers.

Naast inzicht in de aard van de processen waarlangs werkkenmerken (zowel werkeisen als werkhulpbronnen) het welzijn van werknemers beïnvloeden, bieden de studies rond behoeftebevrediging als mediërende factor ook inzicht in de bevrediging van de basisbehoeften als persoonlijke hulpbronnen. Meer bepaald openen

ze het debat rond de bijkomende rollen die persoonlijke hulpbronnen kunnen vervullen in het JD-R model.

3.3 Motivatie als persoonlijke hulpbron in het JD-R model

Het JD-R model veronderstelt dat werknemers naast werkhulpbronnen ook persoonlijke hulpbronnen, zoals optimisme en hoop, ter beschikking kunnen hebben (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Persoonlijke hulpbronnen worden gedefinieerd als sterke, veranderlijke eigenschappen. Ze krijgen op basis van de Conservation of Resources theory (COR, Hobfoll, 2002) drie rollen toegekend in het JD-R model: als antecedent, mediator en moderator van de werkkennmerken (zie ook Schaufeli & Taris, 2013 voor een overzicht).

Ten eerste wordt verondersteld dat werknemers die veel persoonlijke hulpbronnen hebben, minder geconfronteerd worden met werkeisen en extra werkhulpbronnen aantrekken. Persoonlijke hulpbronnen worden dus gezien als antecedent van werkeisen en werkhulpbronnen. Deze redenering sluit aan bij de COR. Volgens de COR zijn mensen er immers op gericht om zoveel mogelijk hulpbronnen te verzamelen. Wie veel hulpbronnen heeft, is beter uitgerust om zijn omgeving vorm te geven en kan bijgevolg dus bijkomende hulpbronnen aantrekken en situaties vermijden die hulpbronnen onder druk zetten. Optimistische werknemers zijn bijvoorbeeld aangenaam gezelschap en trekken daarom mogelijk meer sociale steun aan. Ze rapporteren mogelijk ook minder werkdruk dan andere collega's, omdat ze zich minder focussen op wat moeilijk loopt en meer hun aandacht richten op plezierige aspecten van het werk. Dit voorbeeld met optimisme als persoonlijke hulpbron illustreert hoe persoonlijke hulpbronnen de (gepercipieerde) aanwezigheid van werkhulpbronnen en werkeisen kan bepalen.

Ten tweede stimuleren werkhulpbronnen volgens het JD-R model ook de ontwikkeling van persoonlijke hulpbronnen. De wederzijdse relatie tussen werkhulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen resulteert zo in een accumulatie van hulpbronnen (Hobfoll, 2002). Meer nog, omdat werkhulpbronnen de persoonlijke hulpbronnen van werknemers kunnen versterken en persoonlijke hulpbronnen het welzijn van werknemers bevorderen, kunnen de persoonlijke hulpbronnen volgens het JD-R model de relaties tussen werkhulpbronnen en het welzijn van werknemers verklaren. Persoonlijke hulpbronnen worden dan gezien als mediator in de relaties van werkhulpbronnen met bevlogenheid en burnout. Werknemers die veel steun van de leidinggevende en autonomie ervaren, worden bijvoorbeeld dus erg bevlogen omdat de aanwezigheid van dergelijke werkhulpbronnen hun zelfvertrouwen een positieve impuls geeft (zie Xanthopoulou et al., 2007).

Ten derde kunnen persoonlijke hulpbronnen, net als werkhulpbronnen, een troef vormen die werknemers kunnen inzetten in eisende omstandigheden. Persoonlijke hulpbronnen worden dan gebruikt als bufferende moderatoren voor de impact van werkeisen. Werknemers die beschikken over veel persoonlijke hulpbronnen, lijden volgens het JD-R model dus minder onder moeilijke omstandigheden dan hun collega's die het met minder persoonlijke hulpbronnen moeten stellen (Hobfoll, 2002). Werknemers die bijvoorbeeld veel vertrouwen hebben in hun eigen kunnen, worden minder van hun stuk gebracht door een hoge werkdruk en zijn daarom minder vatbaar voor burnout dan werknemers die vaak twij-

felen aan hun eigen capaciteiten. Persoonlijke hulpbronnen kunnen met andere woorden dus, net als werkhulpbronnen, optreden als moderator en de negatieve impact van werkeisen afzwakken (Xanthopoulou et al., 2007).

In het proefschrift werden de rollen van persoonlijke hulpbronnen uitgebreid, zowel in termen van mediatie als van moderatie. Wat de mediërende rol betreft, werd in het proefschrift verondersteld dat persoonlijke hulpbronnen niet alleen de relatie tussen werkhulpbronnen en welzijn kunnen verklaren, maar ook de relaties van werkeisen (stressoren en uitdagingen) met burnout en bevlogenheid. Deze stelling kan eveneens worden gegrond in de COR. Eisende omstandigheden kunnen immers de persoonlijke hulpbronnen van werknemers uitputten wat vervolgens resulteert in stress, bijvoorbeeld in de vorm van burnout en verminderde bevlogenheid. Het idee dat persoonlijke hulpbronnen de relaties van werkeisen met burnout en engagement kunnen verklaren, werd in dit proefschrift bevestigd met behoeftebevrediging als persoonlijke hulpbron (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte et al., 2008).

Ten tweede werd in het proefschrift ingegaan op de modererende rol van persoonlijke hulpbronnen. In het JD-R model wordt verondersteld dat persoonlijke hulpbronnen de negatieve relatie tussen werkeisen en welzijn bufferen. Deze veronderstelling werd voornamelijk niet vaak empirisch bevestigd (zie bijv. Xanthopoulou et al., 2007). Het proefschrift biedt een verklaring voor deze onduidelijke resultaten. Op basis van het onderscheid tussen stressoren en uitdagingen werd in het proefschrift immers verondersteld dat persoonlijke hulpbronnen wel de negatieve impact van uitdagingen kunnen verzachten, maar geen buffer vormen voor de negatieve impact van stressoren. Stressoren zijn immers moeilijk te overwinnen obstakels. Wie persoonlijke hulpbronnen investeert om hieraan tegemoet te komen, ziet bijgevolg wellicht amper resultaat van zijn inspanningen, wat resulteert in uitputting. Werknemers weerhouden zich daarom doorgaans van dergelijke riskante investeringen (Hobfoll, 2002). Zoals hierboven aangegeven, hebben uitdagingen wel het potentieel om optimaal functioneren te stimuleren. Werknemers die persoonlijke hulpbronnen investeren om het beste te maken van dergelijke uitdagingen, plukken hier dus mogelijk wel de vruchten van (Hobfoll, 2002). Daarom wordt verwacht dat persoonlijke hulpbronnen wel de relaties tussen uitdagingen en burnout kunnen bufferen.

De verwachting dat persoonlijke hulpbronnen wel een buffer kunnen vormen voor de negatieve impact van uitdagingen, maar niet van stressoren, werd getest in een ruime ($N = 4009$) representatieve steekproef van de Nederlandse beroepsbevolking (Van den Broeck, Van Ruysseveldt, Smulders & De Witte, 2011). Intrinsieke waarden werden gekozen als persoonlijke hulpbron. Werknemers die intrinsieke waarden nastreven, zijn uit op autonomie, variatie en interessant werk (Feather & O'Brien, 1986). Een intrinsieke oriëntatie is daarmee tegengesteld aan een eerder extrinsieke gerichtheid waarbij de focus vooral ligt op beloningen, goede werkuren en jobzekerheid. De differentiatie tussen intrinsieke en extrinsieke waarden voert terug naar het model van Herzberg (1968), maar kan ook worden begrepen vanuit de ZDT (zie Van den Broeck, Vansteenkiste, Lens & De Witte, 2010 voor een discussie hieromtrent). Stressoren en uitdagingen werden

respectievelijk gemeten met emotionele belasting en werkdruk, twee frequent bestudeerde en actuele werkeisen (Bakker & Demerouti, 2007).

Zoals voorspeld, werd geen evidentie gevonden voor de modererende rol van intrinsieke doelen in de relaties van emotionele belasting. Emotionele belasting lokt als stressor uitputting uit en vermindert het welzijn van werknemers, ongeacht of werknemers gericht zijn op intrinsieke waarden of niet. De resultaten bevestigen de verwachtingen omtrent uitdagingen. Werknemers die veel belang hechtten aan intrinsieke waarden, rapporteerden immers minder burnout onder hoge werkdruk dan hun minder intrinsiek georiënteerde collega's. Deze resultaten verklaren mogelijk ook waarom in de studies van Van den Broeck, De Cuyper et al. (2010) en Van den Broeck, Vansteenkiste et al. (2009) geen relatie werd gevonden tussen uitdagingen en burnout. Aan deze studies namen immers voornamelijk werknemers uit de sociale sector deel. Zij zijn doorgaans sterk gericht op intrinsieke waarden zoals het leveren van een bijdrage aan de samenleving en het helpen van anderen (De Cooman, De Gieter, Perpermans & Jegers, 2011). Studies met meer uiteenlopende steekproeven, zoals de meta-analyse van Crawford en collega's (2010), omvatten een meer gevarieerd publiek waarbij werknemers uiteenlopende waarden nastreven. Dit kan ertoe leiden dat de relatie tussen uitdagingen en burnout beter aan de oppervlakte komt.

Het onderzoek van Van den Broeck, Van Ruyseveldt en collega's (2011) breidde ook de modererende rol van persoonlijke hulpbronnen uit naar de relaties van werkhulpbronnen met burnout en bevlogenheid. Er werd immers onderzocht of persoonlijke hulpbronnen ook de positieve impact van uitdagingen en werkhulpbronnen kunnen versterken. Dit idee zit ook in het Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976). Dit model stelt immers dat de groei-behoefte van werknemers de positieve impact van bijvoorbeeld variëteit en autonomie versterkt (Fried & Ferris, 1987). Analooq gaat het persoon-omgeving fit paradigma (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) ervan uit dat mensen floreren wanneer ze zich in een omgeving bevinden die bij hen past. In tegenstelling tot hun minder ontplooiingsgerichte collega's zullen werknemers die veel waarde hechten aan ontwikkeling, aangeboden groeikansen dus sterk benutten, wat hun welzijn ten goede komt. Het versterkende effect van persoonlijke hulpbronnen hoeft trouwens niet beperkt te blijven tot de hoofdeffecten van uitdagingen en werkhulpbronnen (tweewegsinteractie), maar kan uitgebreid worden naar de bufferende rol van werkhulpbronnen voor de impact van werkeisen (drie-wegsinteractie).

Van den Broeck, Van Ruyseveldt et al. (2011) bevestigden deze assumpties met werkdruk als uitdagende werkeis, en autonomie en leermogelijkheden als werkhulpbronnen. In termen van tweewegsinteracties werd gevonden dat werknemers die veel belang hechtten aan intrinsieke waarden, minder burnout ervoeren wanneer ze leermogelijkheden hadden op hun werk, dan werknemers die minder belang hechten aan intrinsieke waarden. Intrinsiek georiënteerde werknemers waren eveneens meer bevlogen wanneer ze zelfstandig mochten werken of uitgedaagd werden door hun werk. De drie-wegsinteractie tussen persoonlijke hulpbronnen, werkhulpbronnen en werkeisen (nl. uitdagingen) werd partieel bevestigd: de combinatie van autonomie en werkdruk zorgde ervoor dat intrinsiek

georiënteerde werknemers meer bevlogen waren. Voor leermogelijkheden kon een dergelijke relatie niet teruggevonden worden.

In het algemeen leverden Van den Broeck, Van Ruysseveldt et al. (2011) dus evidentie voor een genuanceerde (wat werkeisen betreft) en uitgebreide (wat werkhulpbronnen betreft) modererende rol van persoonlijke hulpbronnen in het JD-R model. Deze resultaten tonen aan dat het stimuleren van persoonlijke hulpbronnen ook kan helpen om het welzijn van werknemers te bevorderen. Welzijn kan dus niet alleen versterkt worden door jobs te herontwerpen, maar ook door werknemers te stimuleren om waarde te hechten aan zelfontwikkeling en goede relaties. Hierdoor zullen ze immers de aanwezige uitdagingen en werkhulpbronnen optimaal benutten.

Aan de hand van de ZDT ging het proefschrift dieper in op een aantal onduidelijkheden binnen het JD-R model en breidde zo dit model op consistente wijze verder uit. Alvorens in te gaan op de conclusies die getrokken worden uit het onderzoek, worden enkele beperkingen uitgelicht.

4 Beperkingen

Verschillende vragen blijven bestaan en nieuwe vragen rijzen op. Zo is dit proefschrift opnieuw een aanleiding voor nieuw onderzoek. Nieuwe studies kunnen bijvoorbeeld ingaan op de beperkingen van de huidige studies. Omdat het huidige werk vooral gebaseerd is op zelfrapportage-onderzoek, kan verder onderzoek ten eerste proberen om de huidige resultaten te repliceren aan de hand van objectieve gegevens. Zo kunnen antwoordtendensen (bijv. 'common method variance' en sociaal wenselijke antwoordpatronen) vermeden worden. Ten tweede is het huidige onderzoek uitgevoerd op de gegevens van verschillende specifieke, heterogene en representatieve steekproeven. Daarom kan voorzichtig worden gesteld dat de resultaten opgaan voor werknemers met verschillende beroepen en sociodemografische kenmerken. Ondanks deze diversiteit, blijven laaggeschoolden en arbeiders echter ondervertegenwoordigd. Dit is wel vaker het geval in vragenlijstonderzoek. Niettemin kunnen onderzoekers ook proberen om dergelijke werknemers te bereiken. Ten derde kan toekomstig onderzoek zich focussen op de causaliteit van de relaties die hier werden voorgesteld. Hoewel in het proefschrift een beroep werd gedaan op enkele prospectieve studies, was het meeste onderzoek cross-sectioneel van aard. De richting van de relaties in de voorgestelde modellen was gebaseerd op het JD-R model, waarin voornamelijk verwacht wordt dat werkkenmerken het welzijn van werknemers beïnvloeden. Recentelijk is de aandacht voor de omgekeerde relaties echter gegroeid. Het loont daarom de moeite om te onderzoeken hoe het werkgerelateerde welzijn van werknemers hun (perceptie van de) aanwezige werkkenmerken beïnvloedt. Een van de mogelijke processen kan zijn dat werknemers hun eigen werk vorm kunnen geven (job crafting; zie Wrzesniewski & Dutton, 2001). Verder longitudinaal onderzoek kan hierin duidelijkheid scheppen.

Naast deze methodologische toevoegingen kan toekomstig onderzoek bijvoorbeeld ook bijdragen door de relatie tussen uitdagingen en welzijn verder uit te

spitten. Hoewel een relatie tussen uitdagingen en burnout werd vermoed en in ander onderzoek wordt bevestigd (Crawford et al., 2010), werd deze in het proefschrift niet steeds gevonden. Verder onderzoek kan zich, in lijn met de interactie-hypothesen die worden voorgesteld in het JD-R model, ook toespitsen op de effecten van het samen voorkomen van stressoren, uitdagingen en hulpbronnen. Deze en andere suggesties voor verder onderzoek worden verder uitgewerkt in bijvoorbeeld Van den Broeck, Lens et al. (2013) en Van den Broeck (2012).

5 Conclusie

Samengevat hanteert het proefschrift de ZDT als motivationeel perspectief om het JD-R model te verfijnen en uit te breiden. Vanuit dit perspectief biedt het een optimistisch beeld over de werkcontext. Drie aspecten kwamen hier aan bod. In de eerste plaats beklemtoont het proefschrift dat niet alle werkeisen het welzijn van werknemers aantasten. Naast uitputtende en demotiverende stressoren zijn er immers ook uitdagingen. Deze doen weliswaar een beroep op de energie van werknemers, maar dragen eveneens bij tot hun ontwikkeling en motivatie, en bevorderen daarom bevologenheid.

De motivatie van werknemers blijkt ten tweede een essentieel aspect van werkgerelateerd welzijn. Vooral kwalitatief minder goede motivatie lijkt een rol te spelen bij burnout. Opgebrande werknemers zijn eerder gecontroleerd gemotiveerd. Ze voelen zich gedwongen door anderen of ze dwingen zichzelf om hun werk uit te voeren, hoewel ze zich leeg voelen. Een dergelijke gecontroleerde motivatie brengt volgens de ZDT echter weinig goeds. Het put bijvoorbeeld werknemers verder uit. Bevologen werknemers worden daarentegen gekenmerkt door autonome motivatie: ze zetten zich in voor hun job omdat ze hun werk leuk of waardevol vinden en krijgen daar energie van. Motivatie is daarenboven het onderliggende proces waarlangs werkkenmerken het welzijn van werknemers beïnvloeden. De vervulling versus frustratie van de psychologische basisbehoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid verklaren immers waarom stressoren, uitdagingen en hulpbronnen een impact hebben op burnout en bevologenheid.

Hierbij aansluitend toont dit proefschrift tot slot aan dat niet alleen de werkcontext, maar ook werknemers zelf potentieel hebben om hun motivatie en optimaal functioneren te versterken op de werkvloer. Motivatie kan immers functioneren als persoonlijke hulpbron. Motivatie verklaart niet alleen de impact van werkkenmerken, maar kan eveneens hun impact veranderen. In de vorm van het nastreven van intrinsieke doelen kan motivatie bijvoorbeeld de negatieve impact van uitdagingen bufferen. De belangrijke vaststelling in het licht van de positieve psychologie is dat persoonlijke hulpbronnen ook de positieve impact van werkhulpbronnen en uitdagingen kunnen versterken. Kortom, vanuit de ZDT wijst dit proefschrift op het belang van motivatie in de relatie tussen werk en werkgerelateerd welzijn, zoals omschreven in het JD-R model.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten van dit proefschrift voor de praktijk?

- Het welzijn van werknemers kan verbeterd worden door aandacht te besteden aan de kwaliteit van hun motivatie. Ten eerste kan kwalitatief goede, autonome motivatie bevorderd worden wanneer werknemers zich mogen toeleggen op taken die ze leuk vinden. Ook minder leuke taken kunnen vanuit autonome motivatie uitgevoerd worden wanneer werknemers het belang, de zin of de meerwaarde ervan inzien. Kwalitatief minder goede, gecontroleerde motivatie daarentegen, waarbij werknemers het gevoel hebben te moeten werken, kan het beste vermeden worden. Probeer dus niet te veel druk te zetten op werknemers en schuldinducerend taalgebruik (bijv. 'van jou had ik toch iets anders verwacht') te vermijden.
- Ten tweede is duidelijk dat intrinsieke waarden, zoals zelfontwikkeling en affilatie, meer bijdragen tot welzijn dan extrinsieke waarden zoals materialisme en macht. Een waardepatroon wordt vaak aangeleerd gedurende de opvoeding, maar ook de organisatiecultuur speelt een rol. Kwalitatief goede, intrinsieke waarden worden versterkt wanneer opleiding en zorg voor de werknemers centraal staan. Competitieve beloningssystemen en wedstrijden voor bijvoorbeeld 'beste werknemer van de maand' werken daarentegen een kwalitatief minder goede, extrinsieke waardencultuur in de hand.
- Het ABC van de behoeften staat voor Autonomie, Betrokkenheid (of verbondenheid) en Competentie. Deze behoeften kunnen vervuld worden wanneer werknemers (a) zelf keuzes mogen maken of worden ingelicht over het belang van hun taken, (b) goede relaties kunnen opbouwen met collega's en/of hun leidinggevende, en (c) taken mogen oppakken waar ze goed in zijn en zichzelf verder kunnen ontwikkelen.
- Werkeisen hebben een impact op de motivatie van werknemers. Stressoren zoals rolconflict en emotionele belasting zijn demotiverend. Ze lokken daardoor burnout uit en verhinderen de ontwikkeling van bevoegdheid. Dergelijke stressoren kunnen dus het best worden vermeden. Uitdagingen zoals werkdruk en verantwoordelijkheid, vragen energie van werknemers en maken hen kwetsbaar voor burnout. Daarnaast zijn ze echter ook motiverend en stimuleren ze bevoegdheid. Uitdagingen hoeven daarom niet noodzakelijk te worden gereduceerd, maar het is raadzaam werknemers te motiveren hier het beste uit te halen. Door deze uitdagingen te kaderen als kansen voor behoeftebevredestiging en door intrinsieke waarden te onderstrepen in de organisatiecultuur zullen werknemers deze uitdagingen eerder percipiëren als groeikansen en minder burnout ervaren.
- Werknemers kunnen mee bepalen welke impact het werk op hen heeft. Wanneer ze bewust zijn van hun waarden en inzetten op intrinsieke waarden, kunnen ze de negatieve impact van de werkomgeving op hun

welzijn verzachten en meer uit de positieve aspecten zoals uitdagingen en hulpbronnen (bijv. sociale steun en vaardigheidsbenutting) halen. Werknemers kunnen worden aangemoedigd om dergelijke gedachtepatronen te ontwikkelen

Literatuur

- Baard, P., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661-689.
- Boswell, W.R., Olson-Buchanan, J.B. & Lepine, M.A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 165-181.
- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V. & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.
- Crawford, E.R., LePine, J.A. & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R. & Jegers, M. (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, 40, 296-317.
- De Jonge, J., Dorman, C., Janssen, P.P.M., Dollard, M.F., Landeweerd, J.A. & Nijhuis, F.J.N. (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74, 29-46.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Mostert, K. & Bakker, A.B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 209-222.
- Feather, N.T. & O'Brien, G. (1986). A longitudinal analysis of the effects of different patterns of employment and unemployment on school-leavers. *British Journal of Psychology*, 77, 459-479.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Fried, Y. & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-332.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organisational Behaviour*, 26, 331-362.

- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Aubé, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1976). Motivation through design of work – Test of a theory. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.
- Halbesleben, J.R.B. & Bowler, W.M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 91, 93-106.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. London: Crosby.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain – Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organisation, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 285-342.
- Lepine, J.A., Podsakoff, N.P. & Lepine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764-775.
- Locke, E. & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation – A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Lorente, L., Salanova, M., Martinez, I. & Schaufeli, W.B. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20, 354-360.
- Maslach, C., Leiter, M.P. & Schaufeli, W.B. (2009). Measuring burnout. In C.L. Cooper & S. Cartwright (Eds.), *The Oxford handbook of organisational well-being* (pp. 86-108). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mauno, S., Kinnunen, U.M. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- Pearsall, M.J., Ellis, A.P.J. & Stein, J.H. (2009). Coping with challenge and hindrance stressors in teams: Behavioral, cognitive, and affective outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 18-28.
- Pinder, C. (2008). *Work motivation in organisational behaviour* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Podsakoff, N.P., Lepine, J.A. & Lepine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behaviour: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454.
- Rodell, J.B. & Judge, T.A. (2009). Can 'good' stressors spark 'bad' behaviours? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviours. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1438-1451.
- Schaufeli, W.B. (2004). The future of occupational health psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 502-517.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organisational Behaviour*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2013). Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.

- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology – An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Taris, T.W. (2006). Bricks without clay: On urban myths in occupational health psychology. *Work & Stress*, 20, 99-104.
- Van den Broeck, A. (2010). *Work motivation: A perspective from the Job Demands-Resources Model and the Self-Determination Theory*. Unpublished Doctoral Dissertation, KU Leuven.
- Van den Broeck, A. (2012). Work motivation: A conceptual and empirical overview and suggestions for the future avenues from the perspective of Self-Determination Theory. *Human Resources Psychology*, 2, 15-32.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Luyckx, K. & De Witte, H. (2012). Employees' Job Demands-Resources profiles, burnout, and work engagement: A person-centered examination. *Economic and Industrial Democracy*, 33, 691-706.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are created equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 735-759.
- Van den Broeck, A., De Witte, H., Vansteenkiste, M., Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22, 316-335.
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H. & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 69-78.
- Van den Broeck, A., Schreurs, B., De Witte, H., Vansteenkiste, M., Germeys, F. & Schaufeli, W.B. (2011). Understanding workaholics' motivations: A self-determination perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 600-621.
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Vanbelle, E. & De Witte, H. (2013). The Job Demands-Resources Model: Overview and suggestions for future research. In A.B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology. Volume 1* (pp. 83-105). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Smulders, P. & De Witte, H. (2011). Does an intrinsic work value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 581-609.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M. & De Witte, H. (2008). Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice. Vol. 3* (pp. 63-88). Nottingham: Nottingham University Press.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M. & De Witte, H. (2009). Are some job demands positively related to job well-being? Further evidence for the differentiation between job hindrances and job challenges/demands. In M. Salanova & A.M. Rodríguez-Sánchez (Eds.), *Looking for the Positive Side of Occupational Health at work*. (pp 88-105). Colección e-psique. Publicacions Universitat Jaume I, Castellón.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, relatedness and competence at work: Construction and validation of a work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002.

Anja Van den Broeck

- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Lens, W. & De Witte, H. (2010). Unemployed individuals' work values and job flexibility: An explanation from expectancy-value theory and self-determination theory. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 296-317.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C.P., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction, and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 251-277.
- Van Veldhoven, M.J.P.M., Taris, T.W., De Jonge, J. & Broersen, S. (2005). The relationship between work characteristics and employee health and well-being: How much complexity do we really need? *International Journal of Stress Management*, 12, 3-28.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

The Job Demands-Resources model: A motivational analysis from Self-Determination Theory

Anja Van den Broeck, Gedrag & Organisatie, volume 26, December 2013, nr. 4, pp. 449-466.

This article concerns the doctoral dissertation of Van den Broeck (2010) which details employee motivation from two different recent perspectives: the job demands-resources model (JD-R model) and the self-determination theory (SDT). This article primarily highlights how the studies of this dissertation add to the JD-R model by relying on SDT. First, a distinction is made between two types of job demands: job hindrances and job challenges. Second, motivation is shown to represent the underlying mechanism of all relationships from job characteristics to burnout and work engagement, as detailed in the JD-R model. Finally, motivation is considered as a personal resource protecting employees from detrimental environmental influences and assisting them in making maximum use of beneficial job characteristics. In conclusion, this article highlights how the dissertation, based on a positive view on mankind, puts motivation to the fore in the JD-R model.

Key words: job design, autonomous and controlled motivation, intrinsic and extrinsic values, needs